

Najlepsze praktyki w zakresie innowacyjności turystyki zdrowotnej

Eugenia Panfiluk, Elżbieta Szymańska, Andrzej Rutkowski, Ewa Dzedzic

7.1. Turystyka zdrowotna oparta na usługach medycyny estetycznej – Studium przypadku – gabinet medycyny estetycznej „Bona Dea” w Krakowie (Eugenia Panfiluk)

7.1.1. Ogólna charakterystyka przedsiębiorstwa usługowego świadczącego usługi medycyny estetycznej

Świadczeniodawca usług medycyny estetycznej, gabinet „Bona Dea”³⁶³, jest podmiotem prywatnym działającym jako spółka cywilna. Miejszem działania jest Kraków w województwie małopolskim. Badany podmiot to mikroprzedsiębiorstwo, zatrudnia do 9 pracowników na podstawie umowy o pracę. Pozostali pracownicy, tj. lekarze świadczący usługi medycyny estetycznej, są zatrudniani na podstawie umowy-zlecenia. Przedsiębiorstwo działa na rynku od 2003 roku.

Usługi medycyny estetycznej świadczone przez badany podmiot są jedynymi usługami ofertowanymi przez przedsiębiorstwo, które jest liderem na rynku regionalnym oraz krajowym. Analiza struktury obsługiwanych klientów wskazuje, że 20% to klienci regionalni, a 70% stanowią klienci spoza województwa. Należy przy tym zauważyć, że większość nich zamieszkuje w województwach sąsiadujących (rynek ponadregionalny) z małopolskim. Są to województwa: śląskie, opolskie, podkarpackie. Wreszcie, 10% klientów „Bona Dea” to cudzoziemcy. Włączy-

³⁶³ Rozdział opracowano na podstawie informacji zebranych w trakcie wywiadu przeprowadzonego w „Bona Dea” – gabinecie medycyny estetycznej, w Krakowie 30.06.2016 roku ze specjalistą do spraw sprzedaży i marketingu.

nie się do rynku turystycznego to, zdaniem menedżera, nowy kierunek rozwoju przedsiębiorstwa.

Podmiot świadczy dwa rodzaje usług: charakterystyczne dla tej formy działalności, powszechnie świadczone przez większość podmiotów tej branży oraz usługi niszowe. Usługi niszowe to takie, których badane przedsiębiorstwo jest jedynym usługodawcą. Usługi charakterystyczne dla tej formy działalności pozwalają przedsiębiorstwu działać na rynku regionalnym i ponadregionalnym. Świadczenie niszowych usług tej branży prowadzi do zwiększenia zasięgu oddziaływania na rynek krajowy i zagraniczny.

Istotnym czynnikiem przewagi konkurencyjnej na rynku regionalnym i ponadregionalnym jest jakość świadczonych usług. – Zatrudniamy lekarzy z dużym doświadczeniem, mimo że cenią się oni wysoko – mówi menedżer. – Wiadomo, że młodzi lekarze są tańsi, ale my stawiamy na doświadczenie, wiedzę i systematyczne doskonalenie się. Specjaliści pochodzą z różnych środowisk i województw. Istotnym elementem działalności firmy jest postrzeganie potrzeby podejmowania działań innowacyjnych, są one ukierunkowane przede wszystkim na klienta i jego potrzeby. Podmiot powinien być mocno innowacyjny, wprowadzać cały czas nowości. Pacjenci chętnie korzystają z nowych zabiegów i tak naprawdę lubią takie miejsca, gdzie wprowadzane są innowacje. Innowacyjne produkty są zróżnicowane cenowo, co wynika ze stosowanych preparatów. W naszej ofercie posiadamy kilkanaście preparatów. Każdy klient zostaje zapoznany z ofertą i sam decyduje się na wybór preparatu i jednocześnie cenę zabiegu. Strategia ta pozwala nam objąć szerszy krąg klientów, w szczególności docieramy do klienta średniozamożnego.

Badany podmiot prowadzi współpracę na wielu płaszczyznach swojej działalności. Pierwszą grupą podmiotów są producenci i dostawcy urządzeń, produktów i preparatów wykorzystywanych do tworzenia ofert (świadczonych usług). „Bona Dea” współpracuje z innymi przedsiębiorstwami o globalnym zasięgu, które z kolei nawiązały szeroką współpracę z instytucjami zagranicznymi, posiadającymi własne zaplecze naukowo-badawcze, i dla których najważniejsza jest jakość usług. Drugą grupą podmiotów są podmioty, z którymi przedsiębiorstwa wspólnie realizują działania innowacyjne. Do takich działań należy zaliczyć testowanie preparatów, wykonywanie zabiegów w ramach szkoleń oraz działania marketingowe.

– Przygotowujemy się, wraz z dwoma innymi podmiotami, „Galerią Uśmiechu” i „Czerwoną Szpilką”, do wprowadzenia na rynek nowego produktu. Pracujemy nad koncepcją konferencji dla pacjentów, gdzie pacjenci będą poddani personalnemu breakingowi (edukacji) na temat medycyny estetycznej i jej pozytywnych efektów – mówi menedżer.

7.1.2. Innowacje w przedsiębiorstwie „Bona Dea”

Badany podmiot działa na podstawie zapisów strategii rozwoju przedsiębiorstwa. Strategia uwzględnia wdrażanie innowacji. W jednostce zadania z zakresu gromadzenia informacji rynkowej sędowane są na jednego z pracowników, choć nie jest to wyodrębnione w jednostce stanowisko.

W badanym podmiocie wdrażane były tylko innowacje radykalne i o zasięgu krajowym. Z innowacji produktowych wdrożono innowacje w postaci oferty nowych zabiegów. Z wywiadu z menedżerem: „...wprowadziliśmy chirurgię plastyczną w ginekologii. Ponadto szczególną innowacyjnością jest prowadzenie zabiegów z wykorzystaniem komórek macierzystych oraz działania edukacyjne z pacjentem (*breaking* edukacyjny). Z innowacji procesowych wprowadzono nowe technologie w celu wykonywania nowych zabiegów. Jednym z nich jest rejestracja *online*, autorski program rejestracji obejmujący 30 gałęzi usług. Jest to rozbudowana modyfikacja produktu, z powiadomieniem SMS-owym, nieposiadająca odpowiednika w Polsce. Zakupiliśmy również najnowszy sprzęt do wykonywania wielorakich operacji ginekologicznych i zabiegów wykorzystujących technologię komórek macierzystych.

Innowacje organizacyjne to zmiana metod zarządzania, organizacji i procesu świadczenia usług. Zdaniem kierownictwa „Bona Dea”: „szczególnie ważną innowacją jest to, że pacjent może zadbać o swój wygląd i estetykę w jednym miejscu”. Do innowacji marketingowych należy zaliczyć innowacje z zakresu kształtowania cen oraz nowe kanały i środki promocji oraz informacji, m.in. przeprowadzenie akcji marketingowej na billboardach, co dotychczas nie było wykorzystywane w medycynie estetycznej. Istotna jest innowacyjna strategia promocji.

Z wywiadu na temat innowacji wdrażanych w przedsiębiorstwie wynika, że innowacje oryginalne, określone jako: „całkowicie nowa oferta, nowa usługa, nowy proces lub forma marketingu” przedsiębiorstwo wdrożyło na poziomie około 14,3%. Zdecydowana większość innowacji, które wdrożyło przedsiębiorstwo (42,9%) to innowacje oryginalne, polegające na udoskonalaniu własnej oferty, procesów. Innowacje imitacyjne, stanowiące adaptację rozwiązań z innych branż, wprowadzono w przedsiębiorstwie na poziomie 14,3%. 28,57% wdrażanych innowacji to innowacje imitacyjne – adaptacja rozwiązań stosowanych przez konkurentów tej samej branży.

7.1.3. Proces wdrażania innowacji w przedsiębiorstwie „Bona Dea”

W 60% na proces innowacji wpływa systematyczna współpraca w ramach łańcucha dostaw. Firmy medyczne proponują testowanie różnych sprzętów, np.: laserów, sprzętu do odchudzania. Oraz po 20% przypada na systematyczne zbieranie informacji o rynku i od użytkowników.

„W naszym przedsiębiorstwie na proces innowacji nie mają wpływu takie czynniki, jak własne badania i rozwój, nie zajmujemy się badaniami, nie prowadzimy też systematycznej współpracy z organizacjami sektora wiedzy. Firmy medyczne, z którymi współpracujemy, to firmy współpracujące z firmami o globalnym zasięgu. Utrzymują one szeroką współpracę z zagranicą, posiadają własne zaplecze naukowo-badawcze. Nasze przedsiębiorstwo wdraża innowacje opracowane przez te firmy, w szczególności jeśli chodzi o innowacje z zakresu nowych zabiegów. Na innowacje marketingowe i organizacyjne ma wpływ nasza wiedza menedżerska w dziedzinie zarządzania oraz informacje o rynku”.

Wdrożenie innowacji zależy przede wszystkim od rodzaju innowacji. Inaczej wygląda proces wdrażania innowacji procesowej, gdzie dochodzi do wprowadzenia w przedsiębiorstwie nowego sprzętu czy nowej technologii wytwarzania produktu (w tym przypadku usługi), a inaczej proces wdrażania innowacji produktowej, organizacyjnej i marketingowej.

Przy wdrożeniu innowacji procesowej występuje dwutorowy strumień przyływu wiedzy z zakresu innowacji procesowych. Pierwszy strumień to wiedza od producentów i dostawców, zaś drugi strumień to wiedza nabyta przez kadre zatrudnionych specjalistów, uzyskana w trakcie szkoleń i konferencji naukowych, oraz poprzez lekturę prasy branżowej, prasy medycznej specjalistycznej, jak również w wyniku samodoskonalenia i obserwacji rynku, a przede wszystkim poprzez wykorzystanie sieci internetowej.

Wiedza dotycząca wprowadzenia innowacji produktowej ma również dwa strumienie przepływu. Pierwszy z nich, w przypadku wprowadzania usługi nowej, opartej na najnowszych technologiach i urządzeniach, dochodzi do instytucji łącznie z wiedzą o innowacji procesowej. Stanowi konsekwencję wprowadzenia nowych urządzeń. W konsekwencji wprowadzenie jednej technologii, urządzenia wpływa na powstanie innowacji w innym obszarze (innowacyjna usługa, innowacja marketingowa zróżnicowana ceną usługi czy poprzez nowe kanały promocji). Drugim kanałem wiedzy w zakresie innowacji produktowych są pracownicy i specjaliści, którzy w największej mierze, poprzez wprowadzenie zróżnicowanych preparatów, które wykorzystują do świadczenia usług, jak też informacje zawarte na stronach internetowych, przyczyniają się do wprowadzenia innowacji oryginalnej. Polega to na modyfikacji, ulepszeniu istniejącego produktu lub jego znacznego zróżnicowania, przyczyniając się do powstania innowacji marketingowej (zróżnicowania cenowego). Istotnym źródłem wiedzy jest też wiedza o rynku zgromadzona w wyniku współpracy z klientem, poprzez analizę jego potrzeb, jak też obserwację konkurencji.

W przedsiębiorstwie, w sytuacji gdy pojawia się pomysł wdrożenia innowacji, czy to ze strony pracowników, kontrahentów, czy zarządu firmy, jest on szczegółowo analizowany. W wielu sytuacjach gdy wdrożenie innowacji nie wiąże się

z poważnymi kosztami, decyzję o jej wprowadzeniu podejmuje się bez zbędnych procedur i analiz (np. jeśli pracownik chce wprowadzić nowy preparat do wykonania usługi). Gdy wprowadzenie innowacji niesie ze sobą znaczne koszty finansowe, prowadzony jest szczegółowy wywiad środowiskowy, w szczególności rozmowy toczą się pomiędzy podmiotami współpracującymi, przeprowadzany jest wywiad z klientem, analizowane są strony internetowe na temat innowacji. Trwają analizy opłacalności, wprowadzane są ewentualne modyfikacje, badana skuteczność marketingu i ostatnim etapem jest poszukiwanie źródeł finansowania. W przypadku innowacji imitacyjnych, polegających na adaptacji pomysłów pochodzących z innych branż, często prowadzone są obserwacje rynku, dyskusje wśród zarządu.

Decyzję o wdrożeniu innowacji podejmuje właściciel przedsiębiorstwa na podstawie przedstawionej dokumentacji analizy rynku i opłacalności. W przypadku nowych innowacji, dotyczących przede wszystkim zakupu sprzętu lub technologii, przed podjęciem decyzji o zakupie, zarząd podpisuje umowę ze specjalistą, który potrafi pracować na wprowadzanym sprzęcie. Ponadto podmioty podejmują szerokie działania marketingowe: „prowadzimy szeroką kampanię wprowadzającą nawet jeszcze przed wprowadzeniem sprzętu (klienci Krakowa są tradycjonalistami – muszą się osłuchać i zapoznać, a później z tego zabiegu korzystać). To inna grupa klientów, niż w Warszawie czy Szczecinie, gdzie klienci zaraz korzystają z nowej oferty zabiegów”.

Innowacje są przede wszystkim finansowane ze środków własnych oraz kredytów długookresowych i krótkoterminowych. Sprzęt innowacyjny kupowany jest w ramach leasingu.

7.1.4. Model innowacji w turystyce opartej na usługach medycyny estetycznej na przykładzie przedsiębiorstwa „Bona Dea”

W analizowanym przedsiębiorstwie łańcuch wartości tworzą producenci i dostawcy sprzętu, tj: specjaliści, terapeuci, klienci oraz rynek konkurencyjny. Analiza faz procesu innowacji wskazuje, że badany podmiot medycyny estetycznej odgrywa wiodącą rolę w tworzeniu rdzenia innowacji i idei innowacji, w szczególności innowacji produktowych i marketingowych. W nieco mniejszym stopniu ma wpływ na komercjalizację innowacji. W niewielkim stopniu ma wpływ na dyfuzję innowacji. W wyniku badań należy stwierdzić, że w przedsiębiorstwie innowacyjnym, zwanym kreatorem innowacji, zaobserwowano występowanie co najmniej trzech typów modeli procesu innowacyjnego, a mianowicie:

- model otwarty, opierający się na wiedzy i informacji docierającej z zewnątrz, jak i wewnątrz organizacji, charakterystyczny jest dla innowacji imitacyjnych, polegających na adaptacji rozwiązań stosowanych przez konkurentów lub

adaptacji rozwiązań innych branż. W tym modelu istotny jest cel działalności przedsiębiorstwa, gdyż od niego bezpośrednio zależy rodzaj wdrażanej innowacji i jego pozycja na rynku. Dążenie do osiągnięcia pozycji lidera na rynku usług powoduje, że w procesie innowacyjnym przedsiębiorstwo bierze pod uwagę tylko innowacje imitacyjne radykalne lub o zasięgu krajowym. Analizując fazy procesu innowacji, należy stwierdzić, że model otwarty w badanej organizacji usług medycyny estetycznej jest charakterystyczny dla fazy komercjalizacji innowacji;

- model „samouczący się”, opierający się na posiadanej i ciągle rozwijanej wiedzy i informacji wewnętrznej kapitału ludzkiego (zarówno pracowników, jak i kadry zarządzającej). Model ten charakterystyczny jest dla innowacji oryginalnych, polegających na znacznym udoskonaleniu własnej oferty, procesów produkcyjnych. Analizując fazy procesu innowacji, należy stwierdzić, że model „samouczący się” w badanym przedsiębiorstwie jest charakterystyczny dla dwóch faz procesu wdrażania innowacji: tworzenie rdzenia innowacji i komercjalizacji innowacji;
- model rozproszony, gdzie przede wszystkim źródłem wiedzy jest współpraca z innymi podmiotami, w tym zarówno z branży, jak i spoza niej, charakterystyczny jest dla innowacji oryginalnych, polegających na wprowadzeniu na rynek całkowicie nowej oferty, nowej usługi, procesu czy formy marketingu. Analizując fazy procesu innowacji, należy stwierdzić, że model rozproszony w przedsiębiorstwach świadczących usługi medycyny estetycznej jest charakterystyczny dla dwóch faz wdrażania innowacji: uczestnictwa w tworzeniu rdzenia i idei innowacji oraz komercjalizacji innowacji.

Charakteryzując model otwarty dla usług medycyny estetycznej, należy wyodrębnić dwa współzależne podsystemy: podsystem wewnętrzny organizacji, w którym następuje bezpośredni proces innowacyjności oraz zewnętrzny, który w znacznej mierze wpływa na przebieg procesu innowacji zachodzący wewnątrz organizacji. Granica pomiędzy obu systemami jest „rozmyta”.

Proces innowacyjności tworzy 9 ogniw. Pierwsze i ostatnie ogniwo znajduje się poza systemem wewnętrznym organizacji. Pierwsze ogniwo to potrzeby rynku, które wpływają na kierunki działalności przedsiębiorstwa, z kolei ostatnie ogniwo to również rynek, ale w znaczeniu odbiorców usług, jak i konkurencji.

Pierwszym ogniwem procesu innowacyjności wewnątrz przedsiębiorstwa są cele rozwoju przedsiębiorstwa. Następne ogniwa to: wiedza i informacja, pomysł na innowację i koncepcja innowacji, przygotowanie do wdrożenia innowacji, decyzja o wdrożeniu innowacji, wdrożenie innowacji, komercjalizacja innowacji.

Cele rozwoju przedsiębiorstwa decydują o rodzajach wdrażanych innowacjach (produktowe, procesowe, organizacyjne, marketingowe i społeczne). Wpły-

wają na typy i zakres innowacji (oryginalne czy imitacyjne), jak również na rangę innowacji ze względu na zasięg (innowacje radykalne, krajowe, regionalne czy dla organizacji). Przedsiębiorstwa o najwyższym wskaźniku innowacyjności uznają za podstawowy cel działalności bycie liderem na rynku krajowym. To oznacza, że rodzaj wdrażanych innowacji jest zróżnicowany. W wyniku badań stwierdzono, że (ze względu na liczbę wdrażanych innowacji) dominującą rolę odgrywają innowacje oryginalne. Ze względu na zasięg innowacji dominują innowacje radykalne i krajowe.

Szczególnie rozbudowanym ogniwem procesu innowacyjnego jest ogniwo zwane – wiedza i informacja. Dociera ona do organizacji z zewnętrznego podsystemu, ale też i podsystemu wewnętrznego. Podsystem zewnętrzny tworzą: producenci i dostawcy sprzętu, technologii i preparatów medycznych, klienci i ich potrzeby, konkurencja, inne branże, szkoleniowcy, strony www, w tym strony branżowe, raporty i analizy, a więc także wyniki z zakresu badania potrzeb klientów. Podsystem wewnętrzny tworzy wewnętrzny kapitał ludzki organizacji. Wiedza i informacje posiadane przez nich zależą od samodoskonalenia się jednostki. Na jej poziom decydujący wpływ mają: konferencje, szkolenia, analiza stron www, w tym stron branżowych, wiedza zdobyta w wyniku studiowania analiz raportów, wyników badań oraz prasy specjalistycznej, obserwacji rynku konkurencyjnego i rynku innych branż. Ogniwo to ma decydujący wpływ na kreowanie pomysłu na innowację i opracowanie jej koncepcji. Największe znaczenie w tym ogniwie mają producenci i dostawcy sprzętu oraz pracownicy organizacji.

Szczególnie złożonym ogniwem procesu jest przygotowanie do wdrożenia innowacji. Obejmuje on działania związane z analizą stanu materialnych i niematerialnych zasobów firmy, w szczególności posiadanych specjalistów oraz zasobów finansowych. Ogniwo to nie wychodzi poza wewnętrzny podsystem w sytuacji, gdy organizacja posiada zarówno dostateczny kapitał finansowy, jak i kadrowy. W innej sytuacji wychodzi do zewnętrznego podsystemu. W wyniku tego dochodzi do zwiększenia zasobów kadrowych specjalistów, poprzez włączenie do wewnętrznego podsystemu. Najistotniejszym źródłem zwiększenia zasobów finansowych, poprzez związki zewnętrzne, jest kredyt leasingowy. Kolejnym działaniem podejmowanym w tym ogniwie jest analiza konkurencji, analiza potrzeb rynku i analiza opłacalności.

Decyzję o wdrożeniu innowacji podejmuje właściciel jednostki na podstawie przedstawionych analiz finansowych, ekonomicznych i społecznych. Po podjęciu decyzji o wdrożeniu innowacji prowadzona jest kampania marketingowa. W dużej mierze wyniki zainteresowania rynku decydują o wdrożeniu innowacji i jej komercjalizacji. W wyniku badań stwierdzono, że etap dyfuzji innowacji znajduje się poza wewnętrznymi strukturami przedsiębiorstwa i kreowany jest przez konkurencję wewnętrzną (tzw. naśladowców).

Model „samouczący się” opiera się na posiadanej i ciągle rozwijanej wiedzy, informacji i doświadczeniu wewnętrznego kapitału ludzkiego (zarówno pracowników, jak i kadry zarządzającej). Kapitał ludzki jest kreatorem pomysłów, jak i ich wykonawcą. Model ten wpisuje się w wewnątrz podsystem modelu otwartego. Jednak w modelu tym ogniwo „wiedza i informacja” decyduje o rodzaju kreowanej innowacji, jej typie i zasięgu.

Model rozproszony oparty jest na procesie współpracy pomiędzy różnymi podmiotami. Można stwierdzić, że to kilkanaście wzajemnie na siebie nałożonych modeli otwartych i/lub „samouczących się”. Proces łączenia się kilku modeli występuje na etapie trzech ogniw: pomysłu na innowację i jego opracowania, przygotowania do innowacji oraz decyzji o wdrożeniu innowacji. Elementy te są częścią jednego dużego ogniwa, tj. współpracy organizacji. Współpraca organizacji jest elementem spajającym kilka systemów innowacji. Wielkość tego ogniwa zależy od ilości podmiotów współpracujących. Ogniwo to ma również decydujący wpływ na rodzaj innowacji. W sytuacji współpracy wielu podmiotów, w tym podmiotów z różnych branż, możliwe jest kreowanie różnorodnych innowacji.

7.2. Turystyka spa & wellness – studium przypadku – gabinet usług spa & wellness w hotelu „Vital & Spa Resort Szarotka” w Zieleńcu, w Dusznikach Zdrój (Eugenia Panfiluk, Elżbieta Szymańska)

7.2.1. Ogólna charakterystyka przedsiębiorstwa „Vital & Spa Resort Szarotka”

Spółka jest dzierżawcą obiektu spa & wellness w hotelu „Vital & Spa Resort Szarotka” w Zieleńcu/Duszniki Zdrój, w województwie dolnośląskim³⁶⁴. Badany podmiot to mikroprzedsiębiorstwo. W spa & wellness zatrudnionych jest 7 pracowników na podstawie umowy o pracę. Badany podmiot jest jednym z liderów na rynku regionalnym. Świadczy usługi wyłącznie w obszarze spa&wellness. Analiza struktury obsługiwanych klientów wskazuje, że 70% to klienci krajowi komercyjni spoza własnego województwa, 30% to cudzoziemcy, odbywające podróże w celach turystycznych. Wszyscy klienci przyjeżdżają do obiektu w celach turystycznych, w większości na okres dłuższy niż 5 dni. W większości są to klienci

³⁶⁴ Rozdział opracowano na podstawie materiałów z przeprowadzonego wywiadu 5.07.2016 roku w hotelu Vital & Spa Resort Szarotka w Zieleńcu/Duszniki Zdrój, z właścicielką obiektu spa & wellness.

lojalnościowi, przyjeżdżający na narty co roku. Mniejszą grupę stanowią klienci jednorazowi. Podmiot świadczy dwa rodzaje usług, usługi charakterystyczne dla tej formy działalności, powszechnie świadczone przez większość podmiotów tej branży oraz oferty nowe, często innowacyjne. Przy czym za oferty nowe badane przedsiębiorstwo uznaje oferty, które już istnieją na rynku lokalnym i zostały włączone w ofertę usług obiektu. Usługi innowacyjne zaś to taki rodzaj usług, które są nowością na rynku krajowym i regionalnym, jak i te, które zostały opracowane przez przedsiębiorstwo.

Usługi charakterystyczne dla tej formy działalności pozwalają przedsiębiorstwu działać na rynku i spełniać oczekiwania klientów w zakresie oferty podstawowej. Analiza oferty zabiegów spa wykazuje, że typowe zabiegi to 22 rodzaje zabiegów pielęgnacji twarzy, 2 zabiegi pielęgnacji włosów z zastosowaniem trzech rodzajów szamponów i odżywek. W ramach tej oferty wyróżniono 7 ofert nowych. W ofercie jest 9 zabiegów pielęgnacji ciała, które są urozmaicane zarówno w zakresie stosowania zróżnicowanych preparatów, jak i wykorzystywanych urządzeń (kapsuła Spa lub Wanna Vitalisa), w tym 2 zabiegi stanowią nowość oferty usługowej. W zakresie masażu jest ich 10 rodzajów z wykorzystaniem zróżnicowanych typów i marek preparatów, gdzie jedna oferta jest nowością zakładu. Obiekt oferuje 9 typów kąpiele w zróżnicowanych wersjach, w zależności od wyboru urządzenia (Wanna Vitalis czy Kapsuła Spa Jet), w tym jeden rodzaj usług jest nowością dla podmiotu.

Świadczenie innowacyjnych usług tej branży pozwala rozszerzyć zasięg oddziaływania na rynek krajowy i zagraniczny, poprzez przyjazdy nowych klientów, jak i utrzymać klienta lojalnościowego. W ramach usług innowacyjnych obiekt wprowadził własne oferty skierowane do par („Marzenie dla dwojga”), terapie leczniczo-rehabilitacyjne (usługi Medi spa), jak i usługi skierowane do mamy i dziecka („Kids spa – zabawa i pielęgnacja”).

Obiekt świadczy 6 rodzajów usług Medi spa. Medi spa to usługa polegająca na leczeniu stanów zapalnych (obrzęki limfatyczne, pourazowe, lipidowe), bólów kręgosłupa, bólów głowy i bólów migrenowych, napięcia mięśni. Ponadto w ofercie tej znajdują się zabiegi borowinowe oraz zabiegi naświetlające lampą Bioptron.

Na bazie podstawowych urządzeń i usług obiekt świadczy usługi „Marzenie dla dwojga”. Są to 4 rodzaje usług relaksacyjnych skierowanych do par oraz 9 rodzajów usług skierowanych dla mamy i dziecka. Ponadto obiekt świadczy wszystkie rodzaje usług kosmetycznych.

Istotnym czynnikiem przewagi konkurencyjnej na rynku regionalnym i ponadregionalnym jest innowacyjność. Innowacyjność usług spa & wellness bezpośrednio związana jest z liczbą i zróżnicowaniem sprzętu i urządzeń stosowanych w tego typu zabiegach. Udzielająca wywiadu stwierdza: „podmiot musi być innowacyjny, by sprostać potrzebom klienta. W naszym obiekcie mamy

klientów lojalnościowych, często przyjeżdżają na narty rokrocznie i dla nich musi być zawsze oferta ciekawa, często pytają o nowości. Pojawiają się też klienci jednorazowi, ale wymagający. Często znają oferty innych obiektów i o nie pytają, bądź opowiadają o tym, że jest coś ciekawego. Musimy być innowacyjni, bo inaczej nie będziemy mieli klientów. Muszą być cały czas nowe rzeczy, nowe marki produktów. W Polsce, moim zdaniem, najbardziej innowacyjnym spa & wellness jest obiekt w Hotelu Burym w Juracie. O jego innowacyjności świadczy szeroka i różnorodna oferta usług i produktów oraz to, że ma zawsze w swojej ofercie najnowsze światowe rozwiązania. Nasz obiekt, biorąc pod uwagę skalę 5-punktową można określić w skali 2,5 pkt, tak na średnim poziomie w stosunku do hotelu w Juracie. My się wolniej rozwijamy niż obiekt w Juracie i dlatego jesteśmy mniej innowacyjni. Mamy trudności z jednej strony finansowe, z drugiej strony hotel ma inne priorytety. Szczególną barierą innowacyjności naszej placówki jest niewielka liczba sprzętu, który to wpływa bezpośrednio na zróżnicowanie oferty świadczonych zabiegów”.

7.2.2. Innowacje w przedsiębiorstwie „Vital & Spa Resort Szarotka”

Badany podmiot działa na podstawie zapisów strategii rozwoju hotelu Vital & Spa Resort Szarotka w Zieleńcu. Strategia uwzględnia wdrażanie innowacji, w tym wdrażanie innowacji w usługach spa & wellness, które są nieodzownym elementem budowy pakietów ofert pobytu w obiekcie hotelowym. W jednostce zadania z zakresu gromadzenia informacji rynkowej scedowane są na jednego z pracowników, choć nie jest to wyodrębnione w jednostce stanowisko. W ramach działalności spa & wellness zadania z zakresu gromadzenia informacji rynkowej są należą do właścicieli podmiotu będącego dzierżawcą pomieszczeń.

Szczegółowa analiza wskazuje, że w obiekcie wdrażane są innowacje: od innowacji będących nowością dla regionu do innowacji będących nowością światową. Ze względu na typ innowacji – w obiekcie wdrażanych jest 30% innowacji imitacyjnych, tj. adaptuje się rozwiązania stosowane przez konkurentów (przy czym w usługach spa & wellness innowacje tego typu stanowią 50%) oraz 30% innowacji oryginalnych, które polegają na znacznym udoskonalaniu własnej oferty i procesów usług. W tym obszarze zazwyczaj innowacje polegają na modyfikowaniu już wdrażanych ofert poprzez wprowadzenie innych preparatów i kosmetyków, zarówno nowych marek, jak i nowych producentów. Inne innowacje polegają na modyfikacji już istniejącej oferty. Istniejąca oferta jest modyfikowana poprzez wprowadzanie nowych produktów i kosmetyków, jakie są wykorzystywane w opisywanym obiekcie. Systematycznie Szarotka współpracuje zarówno z firmami będącymi producentami kosmetyków, jak i ich dystrybutorami i od nich pocho-

dzą najświeższe informacje o zmianach. 20% wdrażanych innowacji to innowacje oryginalne. Polegają one na wprowadzeniu całkowicie nowej oferty, nowej usługi, nowego procesu lub formy marketingu. Najważniejszym w tym obszarze innowacjami są innowacje produktowe i procesowe, które wykorzystują istniejącą bazę urządzeń. Dwa lata temu wprowadzono światową innowację, ofertę usług „Kids spa – zabawa i pielęgnacja”, łącznie 11 zabiegów pielęgnacyjnych dla dziecka i mamy lub tylko dziecka. „Wprowadziliśmy to jako pierwsi i był to nasz pomysł własny, ale obecnie już taka oferta funkcjonuje też w innych spa. Gabinety bardzo szybko tego typu usługi wprowadzają, bo są one tworzone na bazie istniejącego sprzętu i ich wdrożenie nie pociąga za sobą wysokich kosztów finansowych. Do podstawowych kosztów należy zaliczyć koszty druku ulotek informacyjnych i rozszerzenia strony internetowej”.

W badanym obiekcie wdrażanych jest też 20% innowacji imitacyjnych, polegających na adaptacji rozwiązań innych branż. Zazwyczaj są to innowacje organizacyjne i procesowe.

Badany podmiot (łącznie z obiektem hotelowym) w latach 2012–2015 wprowadził największą liczbę innowacji produktowych. W tym obszarze wprowadzono 6 rodzajów innowacji, są to nowe zabiegi o zasięgu światowym i krajowym, innowacje o zasięgu krajowym w zakresie organizacji podróży i innowacje o zasięgu światowym i krajowym w obszarze zakwaterowania. Innowację o zasięgu regionalnym wprowadzono w zakresie opieki nad klientem wypoczywającym w obiekcie.

Istotną innowacją procesową w obiekcie spa & wellness było wprowadzenie nowego urządzenia.

„Najważniejszą naszą innowacją jest Wanna Vitalis, która pozwala na prowadzenie zabiegów relaksacyjnych, kąpeli parowych. łącznie proponujemy obecnie 9 podstawowych kąpeli z wykorzystaniem tego sprzętu i uzupełniamy ofertę o dodatkowe zabiegi pielęgnacyjne. Innowacje organizacyjne to zmiana zasad współpracy z dostawcami. Do innowacji marketingowych należy zaliczyć innowacje z zakresu kształtowania cen: jest to oferta pobytu w obiekcie i ze względu na sezon stosowane są zróżnicowane ceny pobytu. W tym obszarze zarówno obiekt hotelowy, jak i my działamy wspólnie. Poza sezonem zimowym, w okresie, gdy mamy najmniejszą liczbę klientów, budujemy atrakcyjną cenowo ofertę pobytu wraz z usługami spa & wellness, polegającą na znacznej obniżce cen usług. Prowadzenie takiej strategii pozwala nam zwiększyć liczbę klientów poza sezonem. W szczególności docieramy do klienta, który chciałby korzystać z naszych usług ze względu na takie cechy, jak cisza i spokój w otoczeniu, brak zatłoczenia, a jednocześnie byt w atrakcyjnym turystycznie miejscu”.